



Center for Real Estate Studies
Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)
CRES Deutsche Immobilien-Akademie (DIA)

CRES | Center for Real Estate Studies

Personalmanagement

CRES Discussion Paper – No. 10
Begleittext zum Personalleitfaden des IVD

Prof. Dr. Marco Wölfle

Personalmanagement

Personalmanagement gehört in der BWL zu den jüngeren Disziplinen und hat sich insbesondere nach dem Zweiten Weltkrieg deutlich weiterentwickelt. Während ursprünglich der Faktor Personal im Verhältnis zum anderen Mitteleinsatz bei industrieller Produktion nur einen geringen Kostenfaktor darstellte und verwaltet werden musste, hat sich dieses Verhältnis in der heutigen Dienstleistungsgesellschaft völlig gedreht. Personalkosten machen einen überwiegenden Anteil an den Gesamtkosten von Dienstleistungen, aber auch von Produkten aus. So wird deutlich, dass dem effizienten Personalmanagement insbesondere in der Immobilienwirtschaft eine zentrale Bedeutung zukommt.

Das moderne Personalmanagement lässt sich aus zwei Perspektiven betrachten. Einerseits lassen sich psychologische und motivationale Faktoren zusammenfassen im Bereich von Beurteilungs- und Belohnungssystemen, die auch eine große Nähe zur Unternehmensführung aufzeigen. Andererseits bestehen klassische Bereiche, die sich aus der traditionellen Personalverwaltung heraus entwickelt haben. Hier stehen Bedarfspläne, Methoden der Personalgewinnung und des effizienten Einsatzes genauso im Zentrum wie Maßnahmen zur Weiterentwicklung und zur Freisetzung.

Typische Aufgaben im Personalmanagement sind:

- **Personalbedarfsplanung**
- **Personaleinsatz**
- **Personalgewinnung**
- **Personalentwicklung**
- **Personalfreisetzung**

In der Personalbedarfsplanung wird üblicherweise zwischen qualitativen und quantitativen Verfahren unterschieden. Letztere basieren auf zahlenmäßig erfassbaren Informationen und eignen sich vor allem für große Unternehmen. Bei der Trendexploration wird die Entwicklung des Mitarbeiterbestands der Vorjahre verwendet, um eine Prognose für die Zukunft abzugeben. Ist beispielsweise der Mitarbeiterstamm in den letzten Jahren durchschnittlich um 5% gestiegen, so rechnet die Personalabteilung damit, für das kommende Jahr 5% weitere Stellen auszuschreiben und ergänzt diesen Prozentwert noch um die bekannte Anzahl durch Kündigung oder aus Altersgründen ausscheidender Mitarbeiter. Die Schwäche der Methode ist offenkundig. Ist der Mitarbeiterstamm in den vergangenen Jahren zu hoch oder zu niedrig gewesen, wird diese Ineffizienz für die Zukunft fortgeschrieben. Auch die Koppelung der Mitarbeiterzahl an ein mögliches Umsatzwachstum ist nicht immer die beste Methode. Denn durch zunehmende Erfahrung werden möglicherweise mehr Aufgaben bewältigt und es würden zu viele Mitarbeiter eingestellt.

Bei qualitativen Verfahren stehen die Eigenschaften der Mitarbeiter im Vordergrund. Dies ist vor dem Hintergrund einer Entscheidung über ein breites oder enges Leistungsbündel zentral. Typisch ist hierfür das Anforderungsprofil, das in anderer Form aus Befragungen zu Politikern bekannt ist. Man sollte alle möglichen beruflichen Eigenschaften aufschreiben, die im Zusammenhang mit der zu besetzenden Stelle stehen, auf einer Skala (meist 1 bis 10) einen Korridor setzen, welche Eigenschaft jeweils wie stark erfüllt sein soll und dann bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen und bei Vorstellungsgesprächen eine Zuordnung der Bewerber vornehmen. Der Bewerber mit der besten Passung sollte gewählt werden.

Tabelle 1: Beispiel Anforderungsprofil

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Analytische Fähigkeiten							<-	X	->	
Belastbarkeit									X	->
Beurteilungsvermögen								X	->	
Beziehungsmanagement							X	->		
Eigenverantwortung							<-	X	->	
Ergebnisorientiertes Handeln						<-	X	->		
Fachwissen					<-	X	->			
Glaubwürdigkeit						<-	X	->		
Initiative							<-	X		
Kommunikationsfähigkeit						<-	X	->		
Konzeptionsstärke							<-	X	->	
Marktkenntnisse							<-	X	->	
Optimismus						<-	X	->		
Schöpferische Fähigkeit					<-	X	->			
Selbstmanagement						<-	X	->		
Zuverlässigkeit								X	->	

Positiv an dem Verfahren ist, dass es auch bei geringen Bewerberzahlen eine Übersicht liefert und dass Kompromisse visualisiert werden. Liegt kein Bewerber im Korridor der gewünschten Eigenschaften, kann geprüft werden, welche Verfehlungen kritisch sind und welche nicht wünschenswert aber dennoch akzeptabel erscheinen. Alle Entscheidungen hierbei sollten vor dem Hintergrund kleiner Gruppengrößen im Hinblick auf die Rückkoppelung zu anderen Mitarbeitern getroffen werden.

Bei der Personalgewinnung stand früher die klassische Stellenanzeige im Vordergrund. Mittlerweile ist aber die unternehmerische Teilnahme an Karrieretagen von Hochschulen oder auf Ausbildungsmessen keine Seltenheit mehr. Mitarbeiter mit mehr Erfahrung sprechen Firmen direkt per Initiativbewerbung an oder informieren sich in speziellen Systemen wie Monster oder bei Personalberatungsfirmen. Nicht selten werden Leistungsträger von Headhuntern angesprochen. Zunehmend wichtig sind auch Plattformen wie Xing oder Facebook. Hier werden vermehrt Stellen ausgeschrieben. Hinzu kommt eine einfache Variante, Employer Branding zu betreiben, indem das eigene Unternehmen nicht nur für den Kunden der Produkte, sondern auch für den Kunden zukünftiger Jobs attraktiv dargestellt wird.

Mit Personalentwicklung werden meist formale Weiterbildungsmaßnahmen wie Kurse oder Studiengänge verbunden. Personalentwicklung bedeutet aber bereits die gezielte Verbesserung einzelner Maßnahmenschritte. Dazu kann auch ein regelmäßiges Brainstorming oder ein Prozess-Audit gehören, bei dem in Gruppen oder Optimierungsmöglichkeiten diskutiert wird. Personalentwicklung kann auch bedeuten, dass nach einer bestimmten Zeit auf einer Stelle so viel Routine und zunehmende Effizienz unterstellt werden kann, dass es zu räumlicher Erweiterung kommt. Neben der Möglichkeit, die Menge bestehender Aufgaben erhöhen zu können (job enlargement) kann durch ein Hinzufügen weiterer aber andersartiger Aufgaben (job enrichment) und mehr Verantwortung möglicherweise eine interessantere Mischung für den Mitarbeiter entstehen. Für Firmen mit stark unterschiedlichen Aufgaben hat sich auch die job rotation in verschiedenen Formen bewährt, weil sie die gegenseitige Wertschätzung für die

Leistung der anderen fördert. In manchen Unternehmen oder größeren Einheiten der öffentlichen Verwaltung wechseln Sachbearbeiter turnusmäßig das Aufgabengebiet. Eine spezifische Variante ist nicht der Wechsel nach 2 Jahren, sondern ein Tausch von 2 bis 5 Tagen, um auch einmal in die Rolle des Chefs zu „schlüpfen“.

Zur Personalfreisetzung existiert eine Vielzahl an Theorien und Untersuchungen. Ein einheitlicher Trend lässt sich nicht erkennen. Während die eine Hälfte wissenschaftlicher Untersuchungen einen sehr persönlichen, umfassenden und empathischen Ansatz verfolgt, wird von der anderen Hälfte ein überraschendes, klares, zügiges Gespräch favorisiert. An der ersten Haltung wird kritisiert, dass sie zu umfangreichen Kosten und mehrmaligen Belastungssituationen bei allen Beteiligten führt und keine deutliche Veränderung der Situation herbeiführt. An der zweitgenannten Alternative lässt sich ein Mangel an Mitgefühl für die persönliche Situation der ausscheidenden Mitarbeiter kritisieren. Der abrupte Stopp aller beruflichen Gemeinsamkeit führt zu direktem Motivationsverlust. Überdies kann eine aktive Unterstützung des ausscheidenden Mitarbeiters erfolgen (auch bekannt als „Outplacement“), um dazu beizutragen im Guten auseinander zu gehen.

Neben den bereits aufgeführten Tätigkeiten, ist die Betrachtung zwei weiterer Bereiche sinnvoll:

- **Personalbeurteilung**
- **Personalbelohnung**

Im Kern des Personalmanagements steht in der modernen Personallehre ein mehrseitiger Identifikationsbegriff des Mitarbeiters (mit der Firma, mit dem Team, indem er arbeitet und mit seiner eigenen Tätigkeit). Da ein Mitarbeiter auf Dauer nicht sein volles Leistungspotential ausschöpfen kann, wenn nicht wenigstens zwei dieser Eigenschaften erfüllt sind, kann hier als Vorgesetzter positiv eingewirkt werden. Die Identifikation mit Unternehmen und Team wird sicher positiv beeinflusst, wenn der Mitarbeiter in der persönlichen und beruflichen Entwicklung im Sinne eines Karrieremanagements unterstützt wird. Werden langfristige Perspektiven - auch über die Tätigkeit in der Firma hinaus - entwickelt, wird nicht nur direkt eine höhere Chance auf Leistung, sondern mittelfristig eine höhere Zufriedenheit und Verweildauer sowie langfristig nach einem Ausscheiden wenigstens eine Grundlage zur Kooperation aufgebaut.

Bei den motivationalen Faktoren zeigt sich, dass unterschiedliche Altersgruppen differenziert auf verschiedene Motivationsmaßnahmen reagieren. Auch wenn die viel zitierte (jüngere) Generation Y auch nicht auf Gehalt verzichten möchte, dominieren hier Aspekte wie Arbeitsatmosphäre stärker als bei den Personen, die 20-30 Jahre älter sind. Eine Auswahl möglicher Anreizsysteme lässt sich nur beispielhaft zusammentragen:

Hauptleistungen:

- Vergütung mit individueller Leistung verknüpft
- Faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen

Nebenleistungen:

- Wettbewerbsfähige Nebenleistungen
- Angemessene Nebenleistungen
- Programme und Anreize zur Gesundheitsvorsorge

Arbeitsumfeld:

- Ausreichende Entscheidungsfreiheit
- Hohes Maß an Selbstständigkeit
- Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber
- Bindung von erfolgskritischen Mitarbeitern
- Leistung/Qualität der Kollegen
- Senior Management ist an Mitarbeitern interessiert
- Gute, teamübergreifende Zusammenarbeit
- Mitarbeiter werden an Zielvorgaben gemessen
- Senior Management ist Vorbild im Sinne der Unternehmenswerte
- Vorgesetzter versteht, was den einzelnen Mitarbeiter motiviert
- Vorgesetzte sind offen und zugänglich
- Lob, Anerkennung und Feedback durch den Vorgesetzten
- Positive finanzielle Situation des Unternehmens
- Work/Life-Balance

Lern- und Entwicklungshilfen:

- Herausfordernde Arbeit
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Kommunikation von Karrieremöglichkeiten
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Abwechslungsreiche Arbeit
- Verbesserung der Fachkenntnisse und beruflichen Kompetenzen im letzten Jahr
- Möglichkeit, aktiv die Arbeitsprozesse zu beeinflussen

Megatrend Employer Branding

Alle diese Entwicklungen werden vom aktuellen Trend des Employer Branding überlagert, der nicht selten der Marketing-Theorie zugeschrieben wird, weil das Unternehmen gegenüber aktuellen und potentiellen Mitarbeitern als „Marke“ aufgebaut werden soll. Der Mitarbeiter soll ähnlich wie Wiederkäufer oder Empfehlungsgeber einer Marke zufrieden oder gar stolz auf den Arbeitgeber sein und weitere qualifizierte Kräfte anlocken. Potentielle Mitarbeiter werden durch spezielle Maßnahmen aufmerksam und bewerben sich. Grundsätzlich sollte man nicht jedem Trend hinterher rennen. Das zeigt sich auch an dieser Entwicklung. Denn Employer Branding muss sich auch rechnen und wird Unternehmen, die hochqualifizierte Talente suchen, leichter fallen als in Branchen mit Kostendruck und leicht erlernbaren Aufgaben.

Ernsthaftes Employer Branding kann sehr schnell teuer werden. Denn schließlich handelt es sich nicht um ein paar Werbeplakate für Mitarbeiter, die aufgehängt werden sollen, um sie glücklicher zu machen. Vielmehr sollen die Eigenschaften des Produkts „Employer“ positiv entwickelt werden, um einerseits die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Job zu steigern und durch eine höhere Motivation auch bessere Leistungen zu erzeugen. Andererseits erhofft man sich aber auch ein Durchwirken der Zufriedenheit bis zum Endkunden, der durch die positive, zufriedene Ausstrahlung der Mitarbeiter auch eine höhere Zufriedenheit mit deren Leistung entwickelt.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Ein möglicher Beitrag des Arbeitgebers zur Markenbildung kann ein Engagement im BGM sein. Denn Leistungsminderungen durch gesundheitliche Beeinträchtigungen werden häufig unterschätzt. Diese zeigen sich nicht allein in konkret messbaren Ausfallzeiten, sondern auch in Minderleistungen während der üblichen Arbeitszeiten. Natürlich äußert sich dies in unterschiedlichem Maße bei zeitlicher Entlohnung im Vergleich zu erfolgsorientierter Entlohnung. Im letzteren Fall werden Entwicklungen wie Präsentismus, bei denen der Mitarbeiter zwar körperlich anwesend ist, faktisch aber nicht arbeitet oder in manchen Situationen nur vorgibt, anwesend zu sein, eine geringere Rolle spielen. Aber auch in Arbeitsmodellen, bei denen die Arbeitszeit erst abgelaufen ist, wenn alle Aufgaben erledigt sind, werden durch gesundheitsbedingte Leistungsminderungen möglicherweise höhere Fehlerquoten auftreten, die zu kostenintensiven Nacharbeiten oder einer geringeren Weiterempfehlungs- oder Wiederbeauftragungsquote führen. Insbesondere im Sachverständigen- oder Verwalterbereich werden sich hieraus auch Haftungsproblematiken ergeben können, die weitere Kostenfolgen nach sich ziehen.

Um den monetären Wert von BGM abzuschätzen, lässt sich leicht über eine Studie des HWWI (Hamburgische WeltWirtschaftsinstitut) aus dem Jahr 2010 argumentieren. Denn hier wurde in einer breit angelegten volkswirtschaftliche Studie über viele Branchen hinweg ermittelt, dass die durchschnittliche Minderleistung aus gesundheitlichen Gründen rund 20% beträgt und dadurch das Brutto-Inlands-Produkt um 16% hinter seinem Potential zurück bleibt. Sehr schnell lassen sich daraus auch Konsequenzen für das eigene Unternehmen ableiten. Entweder durch eine Überlegung auf der Umsatzseite: „Wie viel wären Sie bereit für BGM auszugeben, um diese 16% ungenutztes Potential zu heben?“ Oder durch eine Frage auf der Kosten Seite: „Wenn BGM zur Vermeidung von Ausfallkosten führt. Welche Zahlungsbereitschaft entsteht hierfür?“

Abbildung 1: Ausfallkosten



Die obige Abbildung veranschaulicht die Standard-Berechnung für ein Unternehmen mit 20 Beschäftigten (was zugegeben unter den IVD-Mitgliedern eher bereits zu den größeren zählen dürfte). Hier zeigt sich für die gegebenen Zahlenwerte, dass Minderleistungskosten von 32.000 € pro Jahr entstehen. Ließen sich durch ein BGM-Programm die Minderleistungen auf die Hälfte reduzieren, so entsprächen auch die minderleistungsbedingten Ausfallkosten nur noch der Hälfte. So manches BGM lässt sich auch für weniger als diese 16.000 € realisieren, so dass sich BGM auch finanziell lohnen kann.

BGM einbinden

Also sollte der Arbeitgeber, der zum obigen Beispiel passt, sofort beim nächstliegenden Fitnessstudio Jahresmitgliedschaften für seine 20 Mitarbeiter beantragen und hätte sein „Soll“ erfüllt. Stellt sich neben der erwünschten Reduzierung der Ausfallzeiten gleichermaßen eine deutliche Steigerung der Arbeitszufriedenheit ein? Leider ist die Welt nicht so einfach strukturiert und das oft genannte Fitnessstudio ist nicht immer ein Paradebeispiel. Für manche Mitarbeiter wird es gar eine gewöhnungsbedürftige Vorstellung sein, wenn sich der Arbeitgeber in Bereiche einmischt, die eher der Freizeit und dem Privatleben zugeschrieben werden.

BGM beinhaltet zudem weitergehende Führungsaufgaben. Denn es muss in die Unternehmenskultur eingebunden werden. Abgesehen von finanziellen Fördermöglichkeiten oder Kooperationen mit Krankenkassen, wird auch der rechtliche Rahmen immer auf eine Freiwilligkeit der Mitarbeiter abstellen. Bei der Umsetzung von BGM wird die Führungskraft fast vollständig auf Anordnungen verzichten müssen und nahezu ausschließlich auf Überzeugung zurückgreifen müssen. Eine ehrliche Mischung aus vormachen, mitmachen und unterstützen wird hierbei sicher erforderlich sein. Unternehmen mit starrer Hierarchie oder wenigen Veränderungsmöglichkeiten werden es daher schwerer mit der Umsetzung von BGM haben. Möglichkeiten gibt es dennoch viele.

Maßnahmenpakete im BGM

Die Krankenkassen haben das große Potential des BGM insbesondere für produzierende Unternehmen, aber auch bei Schreibtischtätigkeiten erkannt. Eine der gängigen Darstellungen findet sich zum Beispiel auch bei der Unfallkasse des Bundes wieder und gliedert BGM in 8 Maßnahmen:

1. Arbeitsorganisation
2. Arbeitszeitgestaltung
3. Personalmanagement (Laufbahngestaltung und Qualifizierung)
4. Führung und Unternehmenskultur
5. Betriebsklima
6. Betriebliche Gesundheitsförderung
7. Arbeits- und Gesundheitsschutz
8. Individuelle Unterstützungsprozesse

Neben Sachinvestitionen in eine ergonomische Arbeitsumgebung oder laufende Kosten für konkrete Maßnahmen wird ausdrücklich auch das Verhalten von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern, aber auch von Mitarbeitern untereinander adressiert. Bei dieser sehr umfassenden Darstellung des BGM werden offenbar auch neuere Erkenntnisse aus der Motivationstheorie integriert. Diese zeigt, dass Mitarbeiter mindestens zwei der folgenden drei Aspekte tragen müssen: Identifikation mit der Tätigkeit, Identifikation mit ihrem Team und Identifikation mit dem Unternehmen. Mitarbeiter, die nur einem oder gar keine der genannten Aspekte entsprechen, sind Risikofaktoren für Minderleistung und zeigen deutlich höhere Anfälligkeiten.

Was kann aber konkret in den jeweiligen Bereichen getan werden? Hierfür ein paar Beispiele:

1. Arbeitsorganisation

Hohe Handlungs- und Entscheidungsspielräume, ganzheitliche / abwechslungsreiche Aufgaben, Mitarbeiterbeteiligung

2. Arbeitszeitgestaltung

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Arbeitszeitflexibilität, gesundheitsschonende Zeitmodelle (insbesondere für ältere Mitarbeiter)

3. Personalmanagement (Laufbahngestaltung und Qualifizierung)

Ganzheitliche Personalauswahlverfahren (Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz), Perspektivgespräche, Qualifizierungsplanung, zielgruppenspezifische Anpassungsqualifizierung, Entwicklung von Fachkarrieren, Rückkehrkonzepte, Rotationskonzepte, Personalbedarfsermittlung, Stellenbeschreibungen

4. Führung und Unternehmenskultur

Schulung „Gesunde Führung“, Unternehmensleitlinien, Diversity Management, Mitarbeiterbefragung, Mitarbeitergespräche, Rückkehrgespräche

5. Betriebsklima

Teamentwicklung, Teamsitzungen, gemeinsame Veranstaltungen (z. B. Betriebsausflug)

6. Betriebliche Gesundheitsförderung

Gesundheitschecks, gesundes gemeinsames Mittagessen, Gesundheitskurse, Anti-Stress-Training, Arbeitsplatzprogramme, Gesundheitszirkel, Betriebssport

7. Arbeits- und Gesundheitsschutz

Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Vorsorgeuntersuchungen, Gefährdungsbeurteilung, Unterweisungen, Prüfung von Arbeitsmitteln, Beschaffung von geeigneten Arbeitsmitteln, Vernetzung mit dem Arbeitsschutzausschuss

8. Individuelle Unterstützungsprozesse

Betriebliches Eingliederungsmanagement, Sozialdienst, Suchtberatung

Personalkosten gestalten und senken

Die Überschrift zu diesem Abschnitt lässt erwarten, dass nun eine ganze Palette an Ratschlägen aufgelistet wird, wie das üblicherweise zu teure Personal reduziert werden oder künftig bei der Einstellung kostengünstiger verfahren werden kann. Noch besser wäre aber vorerst eine Bestandsaufnahme mit der einfachen Frage:

„Zu teuer? Für was?“

Sollen Personalkosten beurteilt werden, kann dies nicht erfolgen, ohne die Unternehmensstruktur und die Arbeitsprozesse zu betrachten. Hierfür bietet sich insbesondere vor dem Hintergrund der Digitalisierung eine Reihe an Möglichkeiten zur Optimierung, die aber nicht ohne weitreichende Umstellungen in Arbeitsabläufen und manchmal auch in der Denkhaltung des Führungspersonals erfolgreich sind.

Die Bedeutung von „zu teuer“ ist offenkundig. Mit dem „für was“ ist aber die Frage gemeint, welche Aufgaben von den Mitarbeitern erledigt werden müssen und welche Vorschriften zur Erfüllung dieser Aufgaben gelten. Denn hier besteht der größte Effizienzhebel. Besteht noch

kein klares Bild hierüber kann der übliche betriebswirtschaftliche Prozess von Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese verwendet werden. Diese Methode funktioniert wie eine Checkliste. Hierfür reicht eine Übersicht über alle Ziele, die erfüllt werden müssen und eine Bestandsaufnahme der dafür getanen Arbeitsschritte. Allein hierbei wird meist offenkundig, ob Wartezeiten oder doppelte Prüfungen erfolgen. Nach dieser Analysephase wird in der Arbeitssynthese dann eine Umgestaltung der Abläufe vorgenommen, die vor dem Hintergrund einfacher Leitlinien erfolgt:

- Je mehr Personen an einem Arbeitsablauf arbeiten, desto mehr Schnittstellen gibt es, an denen Informationen weitergegeben werden müssen.
- Hier entstehen möglicherweise Wartezeiten, bis Person B von Person A die Arbeit aufnehmen kann.
- Bei der Übergabe entsteht das Risiko, dass Informationen verloren gehen oder fehlerinterpretiert werden.
- Einer der größten „Zeitverschwender“ sind unvollständige Informationen. Immer wenn ein zuvor begonnener Arbeitsablauf nicht vollständig zu Ende geführt wurde, muss sich der Mitarbeiter erst wieder in den Fall „eindenken“. Diese doppelte Zeit ist mit einem einfachen Prinzip einzusparen: „Arbeit erst in die Hand nehmen, wenn sie vollständig erledigt werden kann!“
- Hinzu kommt dann meist noch eine positive Wirkung auf die Motivation, weil beim einzelnen Mitarbeiter nur wenige Aufgaben unerledigt bleiben. Er wird hoffentlich auch nur die Aufgaben als unerledigt betrachten, zu denen alle erforderlichen Grundlagen vorliegen und die nicht vollständigen ausblenden.

Vor diesem Hintergrund sollten alle Unternehmensprozesse untersucht werden. Manche Prozesse eignen sich für feste Regeln, die bei zertifizierten Unternehmen als Routinen bezeichnet werden: Der Schlüssel der Prozessorganisation liegt darin zu erkennen, was eine Routine darstellen kann. Natürlich könnte man auch 15 Seiten Text mit der Reinigungsanleitung der betrieblichen Kaffeemaschine füllen. Prozesse sollten jedoch nur beschrieben werden, wenn es sich um Abläufe handelt,

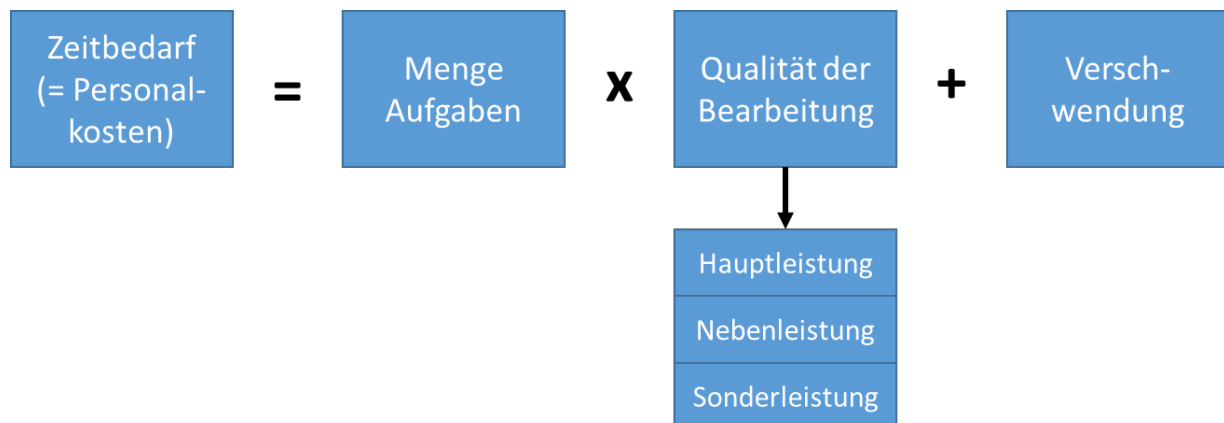
- die regelmäßig wiederkehren. Dann dienen sie der Veranschaulichung und eignen sich gut zum Einlernen neuer Mitarbeiter.
- die Dinge beschreiben, die nicht selbsterklärend sind. Die Kaffeemaschine wird man in den meisten Fällen auch ohne jahrelange Vorbereitung und intensive Beschreibung säubern können.
- die selten wiederkehren, aber komplex oder sehr wichtig sind. In diesem Fall gibt die Prozessbeschreibung Sicherheit, damit nichts falsch gemacht wird oder teure Fehler entstehen.

Im Hinblick auf Prozesse lassen sich auch Kennzahlen zur Beurteilung entwickeln. Da diese dann eher auf allgemeiner Ebene angesiedelt sind, wäre es wichtiger Optimierungsmaßnahmen dadurch zu beurteilen, ob Prozesszeiten oder Fehlerquoten reduziert werden sollen. Ergänzend kann durch Kundenbefragungen ermittelt werden, ob nach einer Anpassungsmaßnahme die wahrgenommene Qualität seitens des Kunden anders empfunden wird.

Analyseschema für Prozesse

Werden Prozesse an den notwendigen Durchlaufzeiten und damit auch an den damit verbundenen Personalkosten ausgerichtet, kann das folgende Schema ein mögliches Handlungsmuster darstellen:

Abbildung 2: Analyseschema für Prozesse im Unternehmen



Oft setzt die Optimierung im Prozessmanagement bei Betrieben an Verschwendungsprozessen an, was grundsätzlich zu begrüßen ist. Hierbei sollte aber eine realistische Zielvorstellung vorherrschen. Eine Elimination jeder Form von Verschwendung ist Utopie. Dies liegt auch daran, dass „Verschwendung“ schwierig zu definieren ist. Soll ein kurzer Austausch unter Kollegen als Verschwendung interpretiert werden, dann müsste folgerichtig jede Form dieser Kommunikation verboten sein. Das daraus entstehende Arbeitsklima wird auf der anderen Seite aber dann wohl kaum noch als besonders motivierend empfunden werden und die Gesamtleistung möglicherweise sinken, obgleich die vorgefundene Verschwendung zurückgedrängt wurde. Es geht also eher um ein gesundes Maß und die oft beschworene goldene Mitte. Oft geht es auch um die Verhältnismäßigkeit und die Ziehung einer Grenze, die zwischen dem üblichen Austausch und der Kanibalisierung von Produktivzeiten liegt. Auch hier ist die Führungskraft im kontinuierlichen Austausch gefragt, damit Situationen fair beurteilt werden können.

Wichtig sind aber vor allem die weiteren Aufgabenpunkte, die eng miteinander verbunden sind. Es ist offenkundig, dass die Personalkosten höher sind, wenn Mitarbeiter viele Aufgaben zu erfüllen haben und diese sehr zeitaufwändig sind. Der Zeitaufwand lässt sich (bedingt) steuern, indem die drei Aspekte (Hauptleistung, Nebenleistung und Sonderleistung) betrachtet werden, die sich eng an der Marketingtheorie zu Leistungs- bzw. Produkteigenschaften orientieren. Zu jeder Tätigkeit lassen sich die drei genannten Ebenen in unterschiedlichem Ausmaß steuern. Sie lassen sich leichter an einem Auto erläutern und danach auf das Personalmanagement übertragen. Unter Hauptleistung würde bei einem Auto die Möglichkeit verstanden, von A nach B zu kommen, während die Ausstattungsmerkmale als Nebenleistungen gewertet werden. Sonderleistungen sind in der Regel gegen Aufpreis möglich, erlauben es aber, die Eigenschaften des Autos individuell zuzuschneiden. Daran sieht man bereits, dass die unternehmerische Differenzierung und damit verbunden die Mehrzahlungsbereitschaft oft in den Sonderleistungen liegt, die in der Immobilienwirtschaft nicht immer leicht ausdifferenziert werden können. Außerdem zeigt sich, dass die Leistungsbündel sich im Zeitablauf verändern.

Kaum jemand würde heutzutage noch ein Auto kaufen, was ihn nur von A nach B bringt. Er wird zwingend gewisse Eigenschaften als Nebenleistungen, wie z.B. Airbags oder ABS erwarten, die vor 40 Jahren sicher noch aufpreispflichtigen Sonderleistungen entsprochen hätten. Das heißt, Nebenleistungen werden stark durch den Markt bedingt. Für Personal in der Immobilienwirtschaft wird es also feste Aufgaben geben, wie z.B. Dokumentationspflichten zum Nachweis oder wegen des Geldwäschegesetzes, die üblicherweise als Hauptleistung in der Vermarktung auftreten. Abhängig vom jeweiligen lokalen Markt oder auch langjährigen Kundenbeziehungen haben sich Gepflogenheiten herausgebildet, die nicht ohne weitere Konsequenzen für den Umsatz verändert werden können.

Sie sollten daher eine Einteilung machen, was ohnehin notwendig (Hauptleistung) und damit unvermeidbar ist, wo sie ggf. Spielraum aber mit Umsatzkonsequenz (Nebenleistung) haben und dabei ein Verhältnis von Personalkostenvermeidung und Umsatzeinbußen schätzen. Alle Leistungen, die Ihnen dabei helfen, sich vom Markt abzugrenzen und gar zu Mehrzahlungsbereitschaft oder hoher Weiterempfehlungsrate führen (Sonderleistung), sollten ähnlich wie die Nebenleistung geprüft werden. Hier haben Sie wahrscheinlich die größten Veränderungsmöglichkeiten. Die Konzentration muss hier erfolgen. Manchmal ergibt sich im täglichen Geschäftsablauf eine Routine, die verhindert zu erkennen, dass manche Leistungen gegenüber dem Kunden gar keine verhältnismäßige Wertschätzung erfahren oder – noch schlimmer – sogar kontraproduktiv sind.

Chance Digitalisierung?

Wie in der Mode sind Trends auch im Wirtschaftsleben üblich. Derzeit scheinen die Medien von Industrie 4.0 und der Digitalisierung beherrscht. So beginnen sich auch Forschungsinstitute der Immobilienwirtschaft mit deren Entwicklung zu befassen und zeigen zum Teil verblüffende Ergebnisse. Nicht wenige der befragten Unternehmen wännen sich bereits digital, weil sie eine Homepage besitzen und Kundenanfragen per Mail beantworten können. Makler verweisen nicht ganz zu Unrecht auf virtuelle Besichtigung oder gar Abnahmeprotokolle auf dem Tablet.

Ein wirklich digital integrierter Verwalter wird im Input, Prozess und Output alle Möglichkeiten nutzen, menschliche Arbeit durch IT zu ersetzen. Im Input würden Schadensmeldungen oder Angebotsformulare über die Homepage ausgefüllt. Zahlungseingänge würden im Prozess digital gebucht und nur noch stichprobenweise geprüft. Gebuchte Zahlungsein- und -ausgänge würden direkt in Betriebskostenabrechnungen und die Vorlage der Tagesordnungspunkte von Eigentümerversammlungen übertragen. Alle Dokumente im Output werden im Kundenportal zur Verfügung gestellt, auf das wie bei Online-Banken per Mail hingewiesen wird und wo dem Anspruch des Verwalters nachgekommen wird, Dokumente der WEG jederzeit einsehen zu können.

Viele Möglichkeiten bestehen bereits und die Anforderungen, vor allem von Kundenseite, werden in den kommenden Jahren noch steigen. Nicht umsonst steigen Firmen in immobiliennahe Marktsegmente ein, die zuvor aus anderen Branchen bekannt sind. Spätestens seit der Übernahme eines Rauchwarnmelderherstellers durch einen Internetgiganten ist klar, dass die künftigen Geschäftsfelder auch in der Immobilienwirtschaft ohne digitale Vernetzung nicht auskommen werden.

Welche Strategie ist dann hier die richtige? Muss alles sofort digital umgestellt werden? Die Antwort ist ein klares Nein. Denn die übliche betriebswirtschaftliche Gegenüberstellung von

Kosten und Nutzen gilt auch weiterhin. Digitalisierung ist ein Prozess. Denn die vorherigen Abschnitte haben gezeigt, dass neue Abläufe Teil der Unternehmensstruktur sind. Veränderungen lösen nicht nur Freude, sondern auch oft Verlustängste und Sorgen vor dem Unbekannten aus. Mitarbeiter müssen „auf dem Weg mitgenommen werden“. Es macht also vielmehr Sinn, bestehende Aufgaben gemeinsam zu überprüfen und Stück für Stück das Unternehmen weiterzuentwickeln. Fallen Aufgaben bei einzelnen Mitarbeitern weg, müssen sie die Sicherheit haben, nicht ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Nur dann werden sie konstruktiv nach Optimierungspotential suchen. Der Prozess lässt sich besonders positiv begleiten, wenn viele Mitarbeiter in der Firma über ein zu hohes Arbeitspensum klagen. Dann ist sehr wichtig, die Zeitersparnis als klares Ziel zu kommunizieren und dem einmaligen Entwicklungsaufwand die später gesparte Zeit gegenüber zu stellen.

Getrennt nach den drei Aufgabenbereichen Vermarktung, Verwaltung und Bewertung folgt eine kleine, nicht abschließende Checkliste an Leistungen / Aufgaben, die im Zuge einer Digitalisierungsinitiative überprüft werden könnten:

Allgemein:

- Internetseite prüfen
 - Darstellung auf unterschiedlichen Browsern, insbesondere auf Handy oder Tablet (Stichwort: Responsive Design)
 - Informationen und Kontaktdaten aktuell?
 - Ortsangaben zum Büro mit Google-Karte verknüpft?
 - Formulare für Standardanfragen
 - Ggf. Verknüpfung weiterer Leistungen und Verbundpartner
 - Kundenreferenzen
- Infrastruktur im Büro
 - Rufumleitungen und Weiterleitungen möglich
 - Formulare, Musterdokumente und Beispiele für Mitarbeiter auf dem Server zugänglich
 - Lassen sich Faxe als Mail empfangen und damit auch unterwegs bearbeiten?
 - Findet Email-Synchronisation statt oder werden alle Mails doppelt abgerufen und ggf. doppelt oder gar nicht bearbeitet? (Stichwort: IMAP oder Exchange statt POP3)
- Vertragsmuster zu allen wichtigen oder regelmäßig verwendeten Verträgen

Maklertätigkeit:

- Automatische Bestätigungen und Formulare per Email (Widerrufsbelehrung, Expose, Kundenanfragen...)
- Rufweiterleitung bei Abwesenheit an qualifizierte Ansprechpartner
- Protokolle von Besichtigungen und Übergaben online synchronisiert oder per Mail direkt versendbar; ggf. elektronisch unterschreibbar
- Alternativ-Expose für Suchkunden bei einer Besichtigung vor Ort abrufbar
- Virtuelle Besichtigungen, falls für Zielobjekt und Zielgruppe passend

Verwaltertätigkeit:

- Schnittstellen zwischen eigener Software und externen Informationen synchronisiert?
 - Zahlungsverkehr der Bank wird übertragen und daraus werden Buchungsvorschläge zur Kontrolle durch Mitarbeiter erstellt
 - Automatische Benachrichtigung bei fehlenden Zahlungen
 - Zahlungserinnerungen und Mahnungen automatisiert

- Erstellung der Vorlage zur Betriebskostenabrechnung automatisiert
- TOPs für Eigentümersammlungen automatisiert
- Formularfunktionen für die Einholung und Dokumentation von Angeboten
- Kundenkommunikation in hohem Maße online
 - Alle Informationen eine WEG online im geschützten Kundenportal einsehbar und aus oben genannten Quellen gespeist
 - Bei neuen Informationen erhalten Eigentümer eine Benachrichtigung per Mail
 - Spezifische Dokumente wie Betriebskostenabrechnungen werden ebenfalls elektronisch gespeichert

Immobilienbewertung:

- Hohes Ausmaß digitaler Vorlagen, Formulare und standardisierter Textblöcke bei der Einholung von Informationen
- Rechenschablonen in Excel und Ergebnisdokument von Gutachten in Word synchronisiert, um Übertragungsfehler zu vermeiden

Was haben alle diese digitalen Optimierungen mit Personalkosten zu tun? Hinter allen Stichworten steht im Zweifel Zeitverschwendung – auch hinter einer schlecht strukturierten Homepage. Das ist zwar nicht so offenkundig wie bei einer automatisierten Belegbuchung, die dann nur noch stichprobenweise überprüft werden muss. Aber unvollständige oder unverständliche Informationen auf einer Homepage führen entweder dazu, dass ein Kunde nicht (mehr) kommt oder zu einem zeitraubenden Anruf, weil sich der Kunde nicht zurechtfindet oder gar manche Information fehlinterpretiert. Die notwendigen Bearbeitungszeiten und der Beratungsaufwand lässt sich reduzieren.

Auch Kontaktformulare, z.B. zur Abgabe von Angeboten, lassen sich automatisieren. Gerade Formulare sind als Checklisten sehr gut geeignet, um einem der einleitend beschriebenen Prinzipien gerecht zu werden: Arbeitspakete nur in die Hand nehmen, wenn sie abschließend erledigt werden können. Checklisten tragen hierzu bei, weil dann übersichtlich geklärt werden kann, ob eine Bearbeitung des Aufgabenpaketes sinnvoll ist. Fehlen Schlüsselinformationen zur Angebotserstellung kann dies dem Anfrager bereits bei der Dateneingabe auf der Homepage mitgeteilt werden. So wird auch für den Kunden der Prozess transparenter.

Entlohnungssystem und Anreize

Neben der Verbesserung von Strukturen und Prozessen haben aber auch die zuvor benannten Entlohnungssysteme wesentliche Auswirkungen auf die Personalkosten. Hier sollten aber ein paar Besonderheiten der Immobilienwirtschaft bedacht werden. In Krisenzeiten tendieren produzierende Industrieunternehmen durch große Entlassungswellen zu einer Kostenreduzierung, die dort üblicherweise fast ausschließlich aus Fixkosten bestehen. Die Hoffnung ist meist, dass das bestehende Auftragsvolumen von festen Erzeugnissen durch eine geringere Mitarbeiterzahl genauso gut erstellt werden kann. Diese einfache Rechnung geht meist bei Dienstleistungen nicht auf.

Natürlich haben auch Immobilienunternehmen einen nicht unwesentlichen Fixkostenblock. Aber dieser wirkt nicht allein durch die Erbringung der Arbeitsleistungen, sondern auch durch die Art und Weise wie diese erbracht werden. Dreh- und Angelpunkt sind Motivation und Identifikation mit der Aufgabe, dem Team und Unternehmen. Wird dieses Verhältnis durch starke Einschnitte gestört, z.B. durch die Kündigung eines Kollegen oder durch die Streichung freiwilliger Zuwendungen, könnte diese vermeintliche Kostenreduzierung letztendlich sehr teuer

werden. Hier reicht es schon, sich vorzustellen, dass durch die negative Motivationswirkung, die von den Maßnahmen ausgeht, ein potentieller Kunde in der Entscheidungssituation doch einen Wettbewerber vorzieht. Vor dem Hintergrund eines verlorenen Verkaufshonorars lassen sich leicht Kostenwirkungen abschätzen. Auch beim Verwalter und Sachverständigen können hierfür leicht ähnliche Beispiele aufgeführt werden.

Neben den klassischen Fixkosten stehen aber auch variable Vergütungen, die an manchen Stellen überraschenderweise gedeckelt werden. Meist steckt hinter der Deckelung von Erfolgsprämien ein Trugschluss. Erhält ein Mitarbeiter 20% der Nettocourtage und hat man eine maximale Höhe fixiert, um zu vermeiden, dass der Mitarbeiter „zu viel verdient“, schneidet man sich möglicherweise ins eigene Fleisch. Welchen Anreiz hätte der Mitarbeiter, sich noch zu engagieren, wenn diese Höchstgrenze erreicht ist? Umgekehrt wird er gar über Möglichkeiten nachdenken, wie er Umsatz ins Folgejahr verschieben kann, um dann dort wieder davon profitieren zu können. Sowohl aus Kunden- als auch aus Firmenperspektive gibt es schönere Situationen. Außerdem ließe sich auch die Frage stellen, warum 20% ein Problem darstellen, was es zu deckeln gilt? Denn jedem Euro, den der Mitarbeiter mehr verdient, entsprechen 4 Euro, die das Unternehmen mehr verdient. Daraus lassen sich anfallende Fixkosten sicher auch decken.

Weitere Maßnahmen

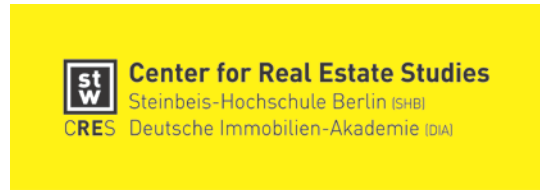
Eine Maßnahme, die zur Kostensenkung beitragen kann, ist die regelmäßige Qualifikation von Mitarbeitern. Entstehen aus veraltetem Kenntnisstand erfolgreiche Schadenersatzklagen, kann dies für das Unternehmen sehr teuer sein oder zumindest die regelmäßige Versicherungszahlung belasten. Qualifizierte Mitarbeiter werden vom Kunden bestimmt auch als geeigneter Ansprechpartner und als Grund zur Weiterempfehlung wahrgenommen. Statt einer Einsparung auf der Personalkostenseite, steigt dann der Gewinn durch möglichen Umsatz.

Literatur:

- Bendl, Regina; Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha (2012): Diversität und Diversitätsmanagement, favultas wuv.
- Berthel, J. Becker, F. G. (2013): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 10. Auflage, Schäfer Poeschel, Stuttgart.
- Holtbrügge, D. (2015): Personalmanagement, 6. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kinne, Peter (2016): Diversity 4.0: Zukunftsfähig durch intelligent genutzte Vielfalt (essentials), Springer Gabler Verlag.
- von Stock-Homburg, R. (2013): Personalmanagement: Theorien - Konzepte – Instrumente, Springer Gabler, Wiesbaden.

Informationen zum CRES

Das CRES (Center for Real Estate Studies) ist eines der führenden Institute für duale und berufsbegleitende Studiengänge im Immobilienbereich. Es wurde auf Initiative der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) gegründet.



Neben berufsbegleitenden sowie dualen Studiengängen zum Bachelor in den Bereichen Immobilienwirtschaft/Real Estate sowie Immobilienbewertung, wird ein berufsbegleitendes Masterstudium angeboten.

Ein weiterer Schwerpunkt des CRES stellt die wissenschaftliche Forschung dar. Aktuelle praxisrelevante Fragestellungen werden hier mit wissenschaftlichen Methoden und Instrumenten untersucht, um einerseits neue Erkenntnisse in die Praxis zu transferieren und andererseits die Inhalte der Studienprogramme immer aktuell zu halten und weiter zu entwickeln.

Ihr Ansprechpartner:

Prof. Dr. Marco Wölfle
Wissenschaftlicher Leiter

Center for Real Estate Studies (CRES)
Eisenbahnstraße 56
D-79098 Freiburg
www.steinbeis-cres.de
E-Mail: woelfle@steinbeis-cres.de
Tel: 0761 20755-50

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des CRES unzulässig und strafbar.